

农电工有效激励机制探索

蓝福胜 福建省石狮电力有限责任公司 362700
厦门大学管理学院 MBA

摘要：农电工是有效推进农村供电所工作的首要资源，如何建立更加有效的激励机制，直接关系到作业组织专业化工作的实际成效，直接关系到“新农村、新电力、新服务”目标能否实现。本文首先分析了现有农电工激励机制的一般模式，同时针对农电工的自身特点，结合石狮电力公司的用工实践，尝试性的对农电工有效激励方式和途径进行了一些探索。

关键词：农电工 激励机制

农电工是指在农村供电所工作并与供电企业签订正式劳动合同的工作人员，他们的身份和待遇均与供电企业的正式员工存在较大的差别，是我国农电体制改革和社会发展到一定时期的特殊产物。随着农电体制改革的进一步深化，农电工队伍不断壮大，农电工的重要作用也日益显现。如何建立更加有效的激励机制，促进农电工队伍的健康成长，成为当前农电企业发展的一个重要课题。

一、现有农电工激励机制存在的主要问题

1. 电力企业人事制度改革不够彻底，“身份”制约了激励机制的变革。虽然电力企业这些年来一直在积极探索，不断深化人事制度改革，并取得了一些成效，但在改革力度和相应的政策措施上还不能完全跟上当前形势发展的需要。正式员工和农电工具有完全不同的“身份”，正式员工事实上基本属于是终身合同制员工，除非出现了类似触犯法律等这种严重的问题，否则要解除劳动合同基本是不可能。农电工则不同，基本属于固定合同制员工，不太可能享有正式员工的事实终身合同制权益，劳动关系较不稳定性，企业对他们的吸引力不够强烈，因此他们存在较大的临时性、流动性和市场性等特点。因此企业在考虑人力资源开发时，一方面有所顾虑，担心其对企业的忠诚度；另一方面企业很难准确定位农电工的有效需求。因此，在对其实施激励并要达到有效激励，存在较大的困难。

2. 激励存在较大的物质片面性。在电力企业中虽然农电工队伍正在不断壮大，但是他们受到企业的关注程度和重视程度与正式员工相比，还远远不够。目前，与正式员工相比，他们的激励还存在着较大的经济和物质片面性，企业往往只注重薪酬等物质激励，很少考虑农电工的职业生涯规划等非物质方面的激励。按照马斯洛的“需求层次理论”来讲，企业对农电工需求的满足只注重了低层次的需求，而不重视较高层次的如工作满意度、工作内容的丰富性和挑战性、职业生涯规划等较高层次的需求。由于是农电工，他们加入工会组织有困难；由于是农电工，他们想申请加入中国共产党存在很多问题；由于是农电工，他们岗位晋升的机会很少。这些都在很大程度上打击了农电工的工作积极性和工作热情，他们大多数缺乏企业归属感，工作主动性差，工作的唯一目的就是获取一定的经济报酬。与正式员工相比较，他们存在极大的心理落差，这样必然对企业的农电工作造成不利影响。

二、农电工的特点

虽然农电工和正式员工同为企业服务，但是农电工整个群体对于正式员工群体有其自身明显的特点。主要表现为：

1. 流动性强，稳定性差。这是农电工的最显著的特点，这种特点不仅符合劳动力市场的人才流动规律，同时也可以满足企业人才优化配置的需要，也是人力资本投资结果的表现。因此，他们的工资比正式员工的工资更符合市场价格规律，更能反映劳动的价值。一旦认为

企业待遇达不到其预期时，他们将毫不犹豫地选择离开。

2. 受金钱等物质利益的驱使明显。相对于正式员工来说，他们的劳动关系的稳定性较差，因此他们一般是享受不到正式员工的社会福利的，或者说社会福利对他们可能是一种负担。所以他们本身对社会福利、工作环境、人际关系、职业发展潜力等因素的关注度较低，往往更注重眼前的金钱等物质利益。这个特点虽然近年来有所改观，但仍然在农电工的身上体现的相当明显。

3. 职业发展潜力小。农电工进入电力企业后，他们从事的大都是一些比较辛苦、工作环境和条件比较差的工作；同时，由于受到制度等各种客观因素的制约，他们几乎不存在晋升机会，其职业发展的潜力也就受到了极大的限制。

4. 主动性和积极性没得到充分调动。由于身份和待遇差异的客观存在，对前景比较迷茫，因此农电工工作往往缺乏主动性和积极性，通常仅仅是为了完成任务而应付式地工作。

三、农电工激励机制的探索

在农电工群体越来越大、对电力企业发展和新农村建设的作用越来越突出的今天，我们不能仅仅停留在原有的激励模式，必须随着社会的发展，结合企业的实际情况，创造性地设计出符合实际需要的一套有效的激励机制。

（一）身份激励

身份激励是最有效的激励，也是实际操作难度较大的激励。对特别优秀的农电工，不仅从企业发展的实际需要还是从社会发展的必然是从公平、公正的角度来说，都应该给予他们正式员工的待遇。但由于农电工与正式员工的待遇差别相差实在太悬殊，因此在定义“特别优秀”时经常会受到一些不必要的干扰。为了有效实施该激励方式，必须用非常刚性的内容来定义“特别优秀”。福建省电力有限公司的做法是，在国网公司组织的竞赛中个人成绩前十名的农电工可以“转正”，即为“特别优秀”。

（二）薪酬激励

就是企业运用薪酬水平政策、结构政策、差别政策、增长政策对员工进行有效的激励。并不是每个企业都有针对农电工的薪酬政策，更难以利用薪酬政策达到激励的效果，但每个使用农电工的企业都要有对他们的灵活的薪酬政策作为薪酬激励的指导思想。

1. 薪酬水平激励。企业要根据自身的利润、支付能力、企业文化及人力资源战略等来确定薪酬的水平，通过薪酬水平在同行业 and 行业间的地位来达到企业的外部竞争性。一般说，薪酬总额与水平可高于或等同于同行业的其他企业。对不同类别的农电工也应采取不同的薪酬水平政策。对于表现一般的农电工来说，要建立成本节约型的薪酬政策，因为他们的劳动力市场经常处于供过于求的状态，企业的薪酬水平可以处在行业的中低水平；对于一些对企业贡献大、能力突出农电工要施行能够稳定员工队伍的薪酬水平政策，鼓励他们组织整

体目标的认同,在减少他们流动性的基础上来挖掘他们的最大潜能;关键就是把薪酬重点应放在吸引、保留有价值人员的目标上,以满足企业对员工知识、技能的需要。

2. 薪酬结构激励。薪酬结构是指将员工的薪酬分为不同的几个部分,如基本工资、福利、奖金、津贴等,针对不同员工的特点再调节这几个部份在薪酬总额中的比例,以达到相应的效果。比如在薪酬结构中,基本工资比重大,薪酬的外部竞争性比较强;奖金比例较大,薪酬的激励性比较强,更注重个人绩效;福利比重大,那么薪酬稳定性比较强。一般可分为单一结构政策和复合结构政策。从目前实践的经验来看,农电工的激励应在保持基本生活需要的前提下,尽量增加奖金的比例。

3. 差别激励。薪酬差别是通过不同的岗位或同一岗位的薪酬之间的差别来达到不同的内部竞争和激励的效果。在实行的过程中,要重点体现不同素质水平、不同工作业绩的农电工的薪酬差别,这种差别必须达到一定的量才能真正起到激励的成效。

4. 薪酬增长激励。薪酬增长是指企业根据员工能力、劳动力市场供求状况和企业自身情况的不断变化来制定员工的合理的收入曲线及薪酬增长幅度。这同样可以提高企业薪酬的竞争性,保持长期的激励效果。当然,对于不同类别的农电工所采用的增长类型也应是不一样的。

(三) 农电工的工作激励

任何理论只有运用到实际中才有意义,激励也是如此。现在在大多数电力企业都已经有了自己的一套激励方法,但大部分都是针对正式员工而言,而农电工也是需要激励的,其中的工作激励更是必不可少。

1. 改善工作环境条件。农电工作为企业的一员,同样需要良好的工作场所、必要的工具、完整的工作信息以及人与人之间的交往。认为任用农电工只是为了完成任务,只关心工作本身而忽略他们同样需要同事之间的情谊和相互尊重,这种思想在电力企业中还普遍存在。若环境对其心理产生负面影响,他们就会只是单纯地完成一定数量的工作,而不去考虑工作质量和任务协调等问题。

2. 技能特点与岗位条件的匹配性。企业在招聘农电工时,必须从企业自身的工作需求出发的。企业只有先确定了需要什么专业、什么类型的员工后,才去聘用相应的人员。所以企业在聘用农电工时一定要将其自身的技能水平与工作岗位的需求相结合。如果让一个高素质的人才去干一份平淡、简单的工作或让一个低素质的人去干他力所不能及的事,结果只会是二者都不会满意,也就更谈不上工作对他们的激励性了。

3. 丰富工作内容。目前,农电工在企业中一般从事的工作比较单一,重复性强。每天从事一样的工作,较长时间后,积极性就会下降。因此,可以适当调整那些表现优秀的农电工的工作内容,或扩大其工作内容,采用工作轮换。这不仅能起到激励先进的作用,同时还可起到鞭策落后的效果。

4. 职业生涯规划。同正式员工一样,农电工也需要有自己的职业生涯规划,没有员工会满意没有前途的工作。虽然他们具有较强的流动性,但在某一时期内,他们的工作相对是稳定的,即使更换工作单位,对本人来说那也存在着一一定的内在联系,也会影响着个人职业发展的方向,电力企业往往忽略了这些。企业若能帮助他们规划自己的职业生涯,满足他们的职业发展意愿,提供更加适合农电工实际职业成长通道,那么他们就会将个人的发展与企业的可持续发展进行更好地结合,为企业贡献自己更大的力量。

(四) 人性化管理手段的激励

人性化的管理,是以人文关怀为基础的,以农电工的需要为出发点、尊重农电工的意见和建议。人性化管理是现代化管理的需要,是激励农电工的重要手段,也是建立和谐用工的必备。

1. 授予农电工恰当的权利。现化人力资源的实践证明,现代员工都有参与管理的要求和愿望,任何员工都不想只是一个执行者,都有参与决策的需要。满足农电工的这种需要,不仅可以起到激励作用,还有利于企业的长期发展。当然,授权一定要恰当,权利过大,无法驾驭;权利过小,无法完成工作。只有恰当的授权才有激励作用。

2. 培养农电工的个人目标。通过设计和培养农电工的个人目标,来激励他们。因为目标是组织和个人的奋斗方向,完成目标是员工工作结果的一种体现,是员工成就感的体现。企业和农电工都在追求自己的利益,在这个过程中,两者之间往往会有矛盾,企业要在培养其个人目标时,注重企业与员工目标的一致性,这才是目标激励得以实现的基础。另外,个人目标的制定应该具有一定挑战性和可实施性。

3. 鼓励农电工参与竞争。对于企业中的农电工,管理者要鼓励他们解放思想,消除顾虑;对正式员工,管理者要引导他们端正态度。为了规避一些制度缺陷,可以通过更加强调团队竞争,来激发全体员工包括农电工的工作激情,可以使企业形成良好的竞争氛围。在这里值得强调的是,一定营造一个公平的竞争环境,不能因为农电工的参与而带有歧视性。

4. 为农电工营造一个有归属感的企业文化。当农电工的自身价值在企业得以体现时,与企业的文化相一致时,他们就会体会到企业对自己的认可和尊重,他们就会与企业融为一体,即使他们不是企业正式员工,也会为自己的企业感到骄傲,愿意为企业奉献自己的智慧。

(五) 其他激励

1. 完善的社会保障制度激励。在社会保障制度还不够完善的中国,国有企业的正式员工一般不用考虑养老、医疗、失业、住房等问题,这些都有企业“理所当然”地应当给予的。这些福利待遇若能让农电工也同样享有时,无疑是对他们是一种很大的激励。农电工可以通过自身的努力,来得到企业的认可,企业为了使其发挥更大潜能,就可以通过一些保障制度来实现对他们的激励。

2. 非正式组织和活动的激励。在这方面对于正式员工和农电工来说所起到的激励效果也是不同的。企业可以打破传统的观念,吸收农电工加入工会组织及其它一些业余爱好的组织,甚至可以表现突出的农电工发展成为党员等,这些在以前看来好像不太可能,现在只要我们真正能做到“以人为本”,敢于创新,这对电力企业中的农电工群体来说,他们对企业的认知度和归属感就会大大加强,就会在很大程度上激发他们工作的热情。

3. 培训机会或技能学习激励。这对农电工起到激励效果要远远高于正式员工,因为农电工找到新工作的能力很大程度上取决于他们的技能,如果农电工认为他们正从事的工作有助于他们掌握实用技能,激励水平就会提高。

参考文献:

- [1] 颜世富《绩效管理》,机械工业出版社。
- [2] 《企业人力资源管理师》,中国劳动社会保障出版社。
- [3] Jenifer M. George、Gareth R. Jones:《组织行为学》,北京大学出版社。
- [4] (美)达夫特《管理学》,清华大学出版社。
- [5] 人力资源管理网 <http://www.rlyzyl.com/>。